

*Die Kunst der vorurteilsfreien Fragens  
oder „Auf dem Weg zu einer neuen  
Unternehmenskultur“ – einige notwendige  
Anmerkungen zu Ed Scheins „Humble  
Inquiry“ (EHP 2016)*

**Gerhard Fatzer**

**Gruppe. Interaktion. Organisation.  
Zeitschrift für Angewandte  
Organisationspsychologie (GIO)**

ISSN 2366-6145

Gr Interakt Org  
DOI 10.1007/s11612-016-0333-7



**Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at [link.springer.com](http://link.springer.com)".**

## Die Kunst der vorurteilsfreien Fragens oder „Auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur“ – einige notwendige Anmerkungen zu Ed Scheins „Humble Inquiry“ (EHP 2016)

Gerhard Fatzer<sup>1</sup>

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Als Herausgeber wichtiger Werke amerikanischer Organisationsentwicklungsliteratur, die wir im Verlag EHP seit 1988 in der Reihe „EHP Organisation“ ins Deutsche übersetzen, ist es mir ein Anliegen, auf diese Rezension zu antworten. Offensichtlich hat Karin Lackner die englische Originalversion gelesen. In der Zwischenzeit liegt die deutsche Uebersetzung vor.

Karin Lackner hat zwar in einem Mail betont: „Es handelt sich bei meinem Beitrag nicht um eine Rezension – das war ein Irrtum des Verlags – sondern um eine persönliche Meinung meinerseits zu einem aktuellen Thema. Dafür gibt es in der Zeitschrift eine eigene Rubrik ‚Aktuelles‘. Der Beitrag wurde leider falsch einsortiert.“

Das mag sein, ändert allerdings nichts an der Tatsache, dass auch diese subjektive Meinung zu diesem Werk diverser Erläuterungen und Klärungen bedarf. Dies ist vor allem darum wichtig, weil ich mit vielen Schlussfolgerungen in keinsten Weise einig gehen kann. Zudem ist es so, dass wir mit Ed Schein im Rahmen der letzten vier Trias Konferenzen ausführlich gearbeitet haben und seinen Ansatz auch im deutschsprachigen Raum unterrichten.

*Originalzitate in kursiver Schrift*

*2013 erschien ein Buch von Edgar H. Schein. Er nennt es „Humble Inquiry“, was eingedeutscht und etwas holprig übersetzt „Bescheidenes Fragen“ heißen könnte. Nach der Lektüre des Buches würde ich dieses bescheidene Fragen eher mit „offene Fragen stellen“ interpretieren. Und mein erster Gedanke war: Das wissen wir doch schon längst.*

Humble Inquiry wird korrekt mit „vorurteilsfreiem Befragen“ übersetzt. Es stammt aus dem Gegensatzpaar von Chris Argyris „Action Science“: „Advocacy versus Inquiry“. Es wird damit ein Kommunikationsstil beschrieben, wie er in Organisationen herrscht. Anordnen versus Befragen.

*Umso mehr verwunderte es mich, diese Selbstverständlichkeit als die neue Errungenschaft der Management- und Beratungslehre bei Ed Schein zu entdecken.*

Stellen wir einmal bescheiden die Frage: Weiss Frau Lackner, wer Ed Schein ist. Ich darf sie gerne verweisen auf meine biographischen Angaben zu Ed Schein in seinen Büchern, auch im gemeinsamen Buch „Führung und Veränderungsmanagement“ (Schein & Fatzer 2010). Er gehört zu den 5 Begründern der OE, auf deren Fundament auch die gesamte deutsche OE Literatur beruht. Ed Schein ist in Zürich geboren und dann via Odessa nach Chicago emigriert. Mit seinen Büchern hat er einige der bedeutendsten Werke der Management Literatur geschaffen. Ich fände es etwas peinlich, mit genauen Titeln auf das verweisen zu müssen.

Traugott Lindner war der erste, der dies in den deutschsprachigen Raum brachte, in den 60er-Jahren.

Eine eigenständige deutschsprachige OE Literatur gab es nicht, nicht einmal in Ansätzen. Die späteren Versuche der „systemischen Organisationsentwickler“ basieren auf der Arbeit von Fritz Simon, Rudolf Wimmer und der verschiedenen Wiener Gruppierungen und familientherapeutische Gruppen in Deutschland. Die gesamte Geschichte ist sehr detailliert aufgezeichnet in „Profile 10“ (Krizanits 2005) von Joana Krizanits (Feld, ab S. 70, Personen ab S. 85).

✉ Gerhard Fatzer  
trias\_ch@active.ch

<sup>1</sup> TRIAS, Zürich, Schweiz

*Was er genau mit Humble Inquiry meint, beschreibt er frei übersetzt in etwa so: Offene Fragen zu stellen ... Offenes Fragen bildet die Basis für Beziehungsaufbau und diese Beziehungen sind wiederum Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen. Soweit so gut. Dagegen ist im Prinzip nichts einzuwenden – und auch das ist uns bekannt.*

Ed Schein hat ja in seinen letzten Büchern die psychologische Grundlage von Beratung formuliert, nämlich eine „Philosophie des Helfens“. Dieses letzte Buch ist lediglich das Herunterbrechen auf die konkrete Interventionsebene, nämlich das „Fragen stellen“. Da er dies auf dem Hintergrund eines Kulturansatzes des Befragens präsentiert, ist diese Sichtweise grundsätzlich neu. Dies hat natürlich mit dem „Fragen“ in einer Kommunikationspsychologie a la Watzlawick wenig zu tun.

*An dieser Stelle fragte ich mich, wieso Ed Schein sich in seinem Text so intensiv mit der „gleichen Augenhöhe“ auseinandersetzt. ...Auch dass er die Begriffe „Bescheidenheit“ und „devotes“ Verhalten (die Begriffe, die Ed Schein verwendet sind tatsächlich „humble“, „devot“ und „humility“) so strapaziert, hat meine Vorurteile gegenüber allem Amerikanischen angefangen und ich fragte mich: „Warum macht er das?“*

Die Erklärungen zu „Humble“ und „Inquiry“ befinden sich weiter oben und müssen hier nicht nochmals wiederholt werden. Es zeigt sich auch, dass sich ziemlich vieles bezogen auf die amerikanische akademische Kultur „Vorurteile“ sind.

*Ed Schein spricht nicht von gleicher Augenhöhe – das ist meine westeuropäische Haltung, die hier spricht. Für Ed Schein ordnet sich der Ranghöhere unter, wenn er fragt. Er begibt sich in eine gefährliche Position des Nichtwissenden, der sich im Moment des Fragens die Blöße des Nichtwissens gibt und damit seine Untergeordneten zu Wissenden macht. Aus der amerikanischen Sicht von Ed Schein ist das Fragen immer mit einem Autoritätsverlust verbunden und damit tun sich US-Amerikaner laut Ed Schein besonders schwer.*

Auch hier darf ich erklärend darauf verweisen, dass Ed Schein die bekannte Rollentheorie von Erving Goffmann,

einem berühmten Vertreter der Chicago Schule der Soziologie, des symbolischen Interaktionismus, mit G.H. Mead als Flaggschiff nutzt. Diese erklärt sehr luzid, dass wir immer Rollen spielen und diese auch im Rahmen der Sozialisation gelernt haben.

Hilfreich an diesem Konzept ist, dass es gut erklärt, warum die Rollen des Helfenden und des Hilfesuchenden in der Management Welt zu den Tabus gehört. Dies hätte die Fragen oben sehr ausführlich beantwortet.

*Abschließend stelle ich mir die Frage: Ist Humble Inquiry alter Wein in neuen Schläuchen? Gemessen an einem deutsch-österreichischen Kommunikationsverständnis würde ich vermuten eher ja, vor dem Hintergrund US-amerikanischer arbeitsweltlicher Kultur könnte es sich tatsächlich um neuen Wein handeln.*

Ich denke, hier erübrigt sich ein Kommentar. Es zeigt sich hier doch, dass vieles an der Haltung deutscher Professoren Hybris ist, gepaart in einer Mischung zwischen Arroganz und kultureller Ignoranz.

Hier wäre Humble Inquiry, vorurteilsfreies Befragen, nützlich und weiterführend. Es gibt dazu sehr praktische und direkt umsetzbare Illustrationen. Durchaus neu, vor allem in einem völlig neuen Kontext. Im übrigen hat Schein bereits einen neusten Titel publiziert, wo die Grundlagen von Coaching und OE neu geschrieben wurden (Schein 2016).

## Literatur

- Krizanits, J. (Hrsg.). (2005). *Die systemische Organisationsberatung: Feld und Personen*. Profile, Bd. 10. Gevelsberg: EHP.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2013). *Prozess und Philosophie des Helfens*. Gevelsberg: EHP.
- Schein, E. H. (2016). *Humble Consulting*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E.H., & Fatzer, G. (2010). *Führung und Veränderungsmanagement*. Gevelsberg: EHP Organisation.

**Gerhard Fatzer** Leiter Trias Institut seit 1991. Gastprofessuren an diversen Universitäten. Herausgeber der Buchreihe „EHP Organisation“ und der Zeitschrift „Profile“. Renommierter Pionier der Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum. Zusammenarbeit mit allen Begründern der OE-Szene. Ausbilder und Berater, weltweit tätig. Autor diverser bekannter Bücher über OE, Supervision, Lernen, Gruppendynamik.